

УДК : 374.013+378.013+155+158.7

**Валентина Гладкова**  
ORCID iD 0000-0003-4362-2195

доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри управління,  
Київський університет імені Бориса Грінченка  
вул. Бульварно-Кудрявська, 18/2, 04053, м. Київ, Україна,  
[v.hladkova@kubg.edu.ua](mailto:v.hladkova@kubg.edu.ua)

## СТАЖУВАННЯ ЯК ФОРМА ПРОФЕСІЙНОГО САМОВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ

*У статті розглянуто проблему підвищення кваліфікації керівників освітніх закладів. Розкрито особливості професійного самовдосконалення менеджера закладу освіти, що відбувається у формі стажування. Наведено загальну програму стажування зазначеної категорії керівного складу закладу освіти, здійснювану в очно-дистанційній формі. Для забезпечення ефективного самовдосконалення рекомендовану систему акмеологічних тренінгів для формування акмеологічної компетентності. Заключним етапом у формуванні акмеологічної компетентності менеджера закладу освіти є акме-синергетичний супровід.*

**Ключові слова:** акмеологічна компетентність; акмесинергетичний супровід; менеджер; освіта; самовдосконалення; стажування; тренінг.

© Гладкова Валентина, 2018

**Вступ.** Для педагогічного персоналу навчальних закладів функціонує система підвищення кваліфікації, що відбувається у різних формах – інституту підвищення кваліфікації, факультету підвищення кваліфікації, стажування. З керівним складом закладів освіти ситуація набагато складніша.

Розглядаючи проблему підвищення кваліфікації педагогів закладів додаткової освіти дітей науковець О. Новохатько зазначає, що підвищення кваліфікації педагогічних працівників – це каталізатор самоосвіти та самовиховання, це підстава для продуктивної праці не лише педагога, але й керівника закладу освіти (Барабаш Ю.Г. 1992. с. 78-80.,). Науковець підкреслює, що, незважаючи на

виняткову важливість вирішення проблеми створення ефективної системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників (і в тому числі менеджерів освітніх установ), цей процес часто наштовхується на низку протиріч, серед яких слід виділити суперечності: між вимогами періодично підвищувати кваліфікацію, існуючою мотивацією до розвитку найвищого рівня професіоналізму – майстерності, з одного боку, та обмеженістю пропонованих традиційною системою підвищення кваліфікації освітніх послуг, з іншого; між декларуванням особистісно-орієнтованого підходу щодо підвищення кваліфікації та недостатньою можливістю реалізації такого підходу тощо. У сучасних умовах дуже популярною складовою підвищення кваліфікації є стажування.

Стажування як нову форму підвищення кваліфікації впроваджують інститути підвищення кваліфікації. Основними формами організації навчального процесу в межах системи підвищення кваліфікації використовуються: наставництво; зустрічі з провідними спеціалістами галузі освіти; відкриті уроки, заняття; взаємовідвідування уроків стажером і наставником; індивідуальні та групові консультації; семінари, підсумкові науково-практичні конференції; комунікативні тренінги; педагогічна лабораторія; педагогічна майстерня; практикум-моделювання тощо.

Слід взяти до уваги досвід інституту вищої кваліфікації Київського національного торговельно-економічного університету ([Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pidruchniki.ws/16400116/>). Координатор програми перепідготовки управлінських кадрів для сфери підприємництва «Українська ініціатива» К. Шклярук відзначає, що її метою є формування в усіх регіонах України критичної маси молодих управлінців, здатних господарювати в умовах ринкової економіки та впроваджувати в неї європейські стандарти і новітні технології. Серед основних завдань Програми підкреслюється важливість щорічної шестимісячної і десятимісячної перепідготовки молодих фахівців вищої і середньої ланок управління підприємств і організацій на базі відібраних за конкурсом вищих навчальних закладів. За результатами перепідготовки фахівцям пропонується тривале стажування на підприємствах країн ЄС або українських підприємствах

(протягом двох-трьох місяців); а після завершення стажування випускники Програми беруть участь у постпрограмних заходах. На нашу думку, деякі елементи цієї Програми можна запозичити для організації стажування керівних кадрів системи освіти.

Ділячись досвідом організації роботи з підвищення кваліфікації вчителів Житомирської області, Л. Фамілярська наголошує на важливості дистанційного навчання в системі підвищення кваліфікації як форми організації навчального процесу та педагогічної технології, що базується на скерованій самостійній роботі слухачів за умов широкого використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та мережі Інтернету (Фамілярська Л.Л. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zippo.net.ua/index.php?page id=604>).

У наукових розвідках В. Олійника підкреслюється важливість дистанційного навчання в системі післядипломної педагогічної освіти та системі підвищення кваліфікації керівників освіти (Олійник В.В. 2001.148 с.; Олійник В. В. 2006. – 408 с.). Питанням підвищення кваліфікації у вигляді курсової підготовки, стажування приділяють увагу науковці Ю. Барабаш (Барабаш Ю.Г. 1992.р.с. 78-80.), Н. Ващенко (Ващенко Н.М. 1987р. с.154.), Л. Возняк (Возняк Л.С. 2000р. с.19), В. Пуцов (Пуцов В.И. 1990р. с.192 ) та ін.

Аналіз навчальних планів підвищення кваліфікації керівного складу закладів освіти показав, що, попри достатньо високий рівень їх підготовки, в них відсутній мотиваційний компонент щодо особистісно-професійного самовдосконалення. Не порушуючи загальну структуру узгоджених і затверджених навчальних планів, можна рекомендувати введення додаткового спецкурсу (додаткового модуля), наведеного в таблиці 1.

Таблиця 1

**Відповідність компетентність – навчальний модуль  
у додатковому спецкурсі**

Компетентність	Назва навчального модуля	Теми навчальних занять
Акмеологічна	Акмеологія управління ЗО.	- Синергетична акмеологія як

		методологічна підстава професійного саморозвитку керівника закладу освіти. - Побудова кар'єри керівником закладу освіти як шлях до особистісно-професійного АКМЕ.
--	--	--

Результатом опанування цього модуля є побудова курсантом системи підвищення кваліфікації власної прогресивної траєкторії професійного самовдосконалення (прагматичний результат) та готовність до практичного її втілення (психологічний результат).

На нашу думку, підвищення кваліфікації керівного складу закладів освіти слід здійснювати у формі стажування з використанням очно-дистанційної форми.

**Мета статті.** Розробити систему стажування керівних кадрів закладів освіти для їх професійного самовдосконалення

Загальна програма стажування зазначеного контингенту працівників передбачає три етапи – настановчий, робочий та підсумковий (табл. 2).

Таблиця 2

### Етапи стажування керівного складу закладу освіти

Етап стажування		Тривалість етапу	Зміст	Форма роботи
№	Назва			
1	Настановчий	2...3 дні	Ознайомлення з інформацією та її опрацювання; вибір теми для індивідуально-творчого завдання.	Очні лекції-інформації, семінари, квазі-професійні ігри; завдання на індивідуальну роботу.
2	Робочий	30 днів	Індивідуально-творча робота: соціально-організа-ційний проект розвитку організації, авторська програма саморозвитку (самореалізації).	Заочна, дистанційна, коучинг.
3	Підсумковий	2...3 дні	Захист-презентація індивідуально-творчої роботи: соціально-організаційного проекту, авторської програми саморозвитку. Розробка та узгодження програми акмеологічного коучингу.	Очна: семінар-тренінг, захист і обговорення результатів індивідуально-творчих робіт (може відбуватися в режимі on-line конференції).

Для визначення сутності того, з чим повинен мати справу в процесі стажування учасник цієї програми, необхідно спочатку визначити основні вимоги щодо знань та вмінь керівника будь-якого рангу у закладі освіти повинен одночасно бути і управлінцем, і керівником, і організатором (Шамова Т.И. 2001р. с.384 ).

Як управлінець він має бути обізнаним із питань: основних положень історії й теорії менеджменту; теорії управління та основних положень кібернетики; підходів і методів моделювання та аналізу; основ діяльнісного прогнозування; методів статистики та обліку; основних положень сучасних економічних теорій; основ бізнес-культур, міжнародного права і т.д. Управлінець повинен бути функціонально грамотним в галузі інформаційних технологій, мови та математики.

Менеджер-керівник повинен знати: основи теорії діяльності та епістимології, лінгвістики, аксіології, семіотики, семантики, герменевтики; основи риторики й евристики; основні положення психології та соціології управління; сучасні норми етики та естетики; загальні положення валеології. Крім того, керівник повинен бути функціонально грамотним в галузі фінансів і мови.

Менеджер-організатор повинен володіти знаннями: формальних та змістовно-генетичних логік, методів аналізу, синтезу, узагальнень і т.д.; загальних положень теорії діяльності й теорії систем; основ маркетингу і бізнес-адміністрування; основ організації освітніх процесів; основ права та правознавства в галузі освіти, трудового та конституційного законодавства; основ праксеології, наукової організації праці та оптимізації навчального процесу; комп'ютерних технологій; різних підходів у менеджменті.

Що ж до практичного застосування теоретичних знань, то менеджер за кожним напрямом повинен мати такі вміння. Менеджер-управлінець – уміння: розробляти оптимальні моделі керованих процесів, оптимізувати їх за визначеними показниками (технологічними, економічними, правовими і етичними); виділяти релевантні показники та критерії процесів діяльності в зоні своєї компетентності; ухвалювати рішення про необхідність втручання у функціонування системи і процеси діяльності, ступені цього втручання; мобілізувати необхідні ресурси для

зведення системи діяльності до оптимальних показників за розробленими моделями; оцінювати досягнення системою діяльності поставлених цілей, виконання функцій, стан ресурсів і потенціалу системи діяльності; приймати рішення про припинення діяльності застарілих систем діяльності, створення та запуск нових процесів.

Менеджер-керівник – уміння: працювати з правовою та нормативною документацією, аналітичними та статистичними матеріалами, щоб після їх опрацювання грамотно формулювати цілі діяльності підпорядкованої організації та практичні завдання підлеглим; трансформувати цілі та завдання, поставлені перед ним вищим керівництвом, в цілі і завдання своїм підлеглим і колективу, яким він керує; розробляти і доводити до розуміння підлеглих критерії успішної та неуспішної роботи, місії та філософії організації; розподіляти функції, права та обов'язки між підлеглими, делегувати повноваження, ділитися правами, розподіляти роботу та завдання в послідовності їх виконання, на основі наявних ресурсів часу, кваліфікації, компетенції та повноважень підлеглих йому працівників; формулювати дисциплінарні принципи, правила внутрішнього розпорядку і життя колективу, норми корпоративної культури; підтримувати робочу атмосферу і здоровий клімат в колективі, стимулювати професійний розвиток фахівців і творчий потенціал співробітників; приймати на себе відповідальність за досягнення і помилки підлеглого йому колективу; забезпечувати реалізацію конституційних прав працівників свого колективу, реалізацію положень Кодексу законів про працю, галузевих нормативів і колективного договору.

Менеджер-організатор – уміння: розробляти програму дій і заходів щодо досягнення мети або вирішення завдання; узгоджувати програму дій з чинним законодавством і галузевими нормативними актами; правильно оцінювати ресурси (час, фінансові кошти, кількість виконавців, необхідну і достатню їх кваліфікацію, інформацію для виконавців і для надання громадськості та іншим зацікавленим особам і організаціям), що необхідні для досягнення цілі або розв'язання задачі; розробляти кошторис і бюджет програми по досягненню мети та розв'язанню задачі; правильно висловлювати зміст і сенс завдання у вигляді, який зрозумілий усім

учасникам програми, а також громадськості, іншим зацікавленим особам та організаціям, розробляти медіа-план і планувати PR-компанію програми; розподіляти відповідальність між усіма учасниками програми по досягненню мети або розв'язанню задачі, делегувати повноваження, розробляти інструкції виконавцям і складати протоколи доручень; розробляти критерії оцінки та параметри ефективності досягнення мети, розв'язання задачі, а також окремих етапів й елементів реалізації програми; проводити аналіз виконання програми дій, складати та оформляти звіт про виконану роботу; пов'язувати й узгоджувати доручену йому роботу з комплексом дій і заходів в системі освіти в цілому тощо (Шамова Т.И. 2001р. с.384 ).

Відповідно до викладеного, теоретичний блок програми стажування керівника навчального закладу передбачає інформаційне ознайомлення з питаннями в галузях: менеджменту, сучасного діловодства, економіки, права, управлінської психології, фундаментальної та синергетичної акмеології. Загалом, перед початком роботи з кожним черговим набором серед прогнозованих учасників стажування проводиться попереднє опитування щодо визначення тих теоретичних і практичних професійних напрямів, які є найбільш цікавими і конче необхідними для них. На підставі отриманої інформації розробляється програма ознайомлення із сучасними викладками щодо питань, які цікавлять учасників стажування.

Теоретичний матеріал опрацьовується на очних лекціях-презентаціях та семінарах. При цьому значну допомогу надає участь у ділових та квазіпрофесійних іграх.

Нині у практиці професійної підготовки майбутніх фахівців, а також перепідготовки та підвищення кваліфікації діючих фахівців (в нашому випадку менеджера освітньої установи) широко використовуються ділові ігри (Пугачев В.П. 2002.с. 45-47; Шамова Т.И. 2001р. с.43-44). Для використання в системі професійного становлення та підвищення кваліфікації ми пропонуємо використовувати квазіпрофесійні ігри.

Наприкінці настановчого етапу стажування здійснюється вибір теми для індивідуально-творчого завдання. Протягом наступного робочого етапу кожний стажист готує індивідуально-творчу роботу згідно обраної теми. Таким завданням може бути соціально-організаційний проект розвитку організації, авторська програма саморозвитку (самореалізації) тощо. Робота над індивідуально-творчим завданням здійснюється в заочному режимі, може набирати дистанційної форми та передбачає коучинг (Борова Т.А. 2006р. с. 69-73.; Коучинг: руководство для тренера и менеджера 2004. с.224; Уитмор Дж. 2005р. 168 с.). Коучинг – це «... процес допомоги тому чи іншому суб'єкту у поліпшенні кількісних або якісних характеристик його діяльності через критичне відображення того, яким чином цей суб'єкт використовує специфічні уміння та (або) знання» (Коучинг: руководство для тренера и менеджера 2004р. с. 12-13). Через 30 днів (тривалість робочого етапу) проходить в очній формі: захист і обговорення результатів індивідуально-творчих робіт (за потреби цей процес може відбуватися в режимі on-line конференції). Наприкінці обов'язково має здійснюватися розробка та узгодження програми акмеологічного коучингу.

В умовах динамічного розвитку всіх сфер життя вкрай необхідно формувати та удосконалювати соціальну і професійну активність фахівця, його відповідальність за результати своєї професійної діяльності, здатність навчатися протягом усього життя. Формуванню здатності до особистісно-професійного саморозвитку сприяє застосування акмеологічних технологій особистісного і професійного розвитку, що націлені на розвиток внутрішнього потенціалу, підвищення професіоналізму та адаптаційних можливостей менеджерів. Основне завдання акмеологічних технологій – сформувати та закріпити у самосвідомості фахівця (зокрема, менеджера освітнього закладу) необхідність у саморозумінні, саморозвиткові та самореалізації, уможлиблюється за допомогою різних прийомів і технік самоактуалізації особистісного та професійного «Я».

Ми розглядаємо можливість формування у фахівців в рамках акмеологічної технології розвитку акмеологічної компетентності. Однією з форм такої технології є



акмеологічний тренінг. Тренінгові заняття спрямовані на формування та подальший розвиток акмеологічної компетентності, для чого ми пропонуємо систему тренінгів ТАК. Тренінги передбачають акмеологічний вплив, який базується на інтеграції методів групової роботи з методами індивідуальної роботи (з фасилітатором – керівником тренінгу). Система акмеологічних тренінгів самовдосконалення побудована за принципом кумулятивної шкали, коли «кожний наступний елемент включає в себе усі попередні, проте може розглядатися і окремо».

Акмеологічну компетентність можна оцінювати за такими показниками: поведінкова та інтелектуальна гнучкість; адаптаційність; здатність до самоуправління (власним розвитком, емоційними станами); високий рівень мотивованості не лише на результат, але й на процес самовдосконалення та самореалізацію; адекватність самооцінки; самоідентифікація себе у професії тощо. Заключним етапом у формуванні акмеологічної компетентності менеджера закладу освіти є акме-синергетичний супровід, який може здійснюватися у формі індивідуального та групового консультування, періодичного психодіагностування, корекційної роботи (тренінгів, квазіпрофесійних традиційних ігор), розвивальних тренінгів, квазіпрофесійних інноваційних ігор, профілактичних бесід тощо. Вибір конкретної форми акме-синергетичного супроводу залежить від кожного конкретного суб'єкта, який прагне якомога повнішої самореалізації на шляху майстерності – свого АКМЕ.

Акмесинергетичні технології професійного саморозвитку та самовдосконалення у вигляді систем акмеологічних тренінгів можуть ефективно використовуватись не лише під час підвищення кваліфікації (стажування) менеджерів освіти, але й у діяльності служби акмесинергетичного забезпечення професійного розвитку керівних кадрів у галузі освіти.

**Висновки.** Для підвищення кваліфікації керівного складу закладів освіти слід здійснювати у формі стажування з використанням очно-дистанційної форми. Подальшому самовдосконаленню менеджера освітнього закладу може сприяти участь у системі тренінгів формування акмеологічної компетентності з

обов'язковим акмесинергетичним супроводом, який може здійснюватися у різних формах: індивідуального та групового консультування, періодичного психодіагностування, корекційної роботи (тренінгів, квазіпрофесійних традиційних ігор), розвивальних тренінгів, квазіпрофесійних інноваційних ігор, профілактичних бесід тощо.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці та впровадженні організаційно-методичного забезпечення функціонування системи стажування керівних кадрів системи освіти.

### Література

- Барабаш Ю.Г. Определение управленческой подготовленности слушателей ФППК ОНО / Ю.Г. Барабаш // Педагогика. – 1992. – № 5. – С. 78-80.
- Борова Т.А. Використання моделі коучингу із залученням моніторингових технологій / Т.А. Борова // Всеукраїнський науково-практичний журнал «Директор школи, ліцею, гімназії». – 2006. – № 6. – С. 69-73.
- Ващенко Н.М. Управление учебным процессом в системе повышения квалификации / Н.М. Ващенко. – К., 1987. – 154 с.
- Возняк Л.С. Психологічні особливості професійної підготовки майбутніх спеціалістів до управлінської діяльності: Автореф. дис. ... канд. психол. наук / Л.С. Возняк. – К., 2000. – 19 с.
- Коучинг: руководство для тренера и менеджера / С. Торп, Дж. Клиффорд. – СПб.: Питер, 2004. – 224 с.
- Новохатько О. В. Стажировка как форма повышения квалификации педагогов учреждения дополнительного образования детей / Ольга Васильевна Новохатько: дис. ... канд. пед. н. : 13.00.08. – М., 2004. – 183 с.
- Олійник В.В. Дистанційне навчання в післядипломній педагогічній освіті: організаційно-педагогічний аспект: Навч. посібник / В.В. Олійник. – К.: ЦППО, 2001. – 148 с.
- Олійник В. В. Підвищення кваліфікації керівників освіти за очно-дистанційною формою навчання / В. В. Олійник, В. Ю. Биков, В. О. Гравіт [та ін.] ; за заг. ред. В. В. Олійника. – К. : Логос, 2006. – 408 с.
- Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 285 с.
- Пуцов В.И. Совершенствование курсовой подготовки директоров школ к управлению процессом воспитания : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Пуцов Владимир Иванович. – К., 1990. – 192 с.
- Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности / Дж. Уитмор / Пер. с англ. – М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 168 с.
- Фамільярська Л.Л. Модель організації самостійної роботи слухачів на дистанційному етапі підвищення кваліфікації за очно-дистанційною формою навчання / Л.Л.

Фамілярська. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.zippo.net.ua/index.php?page\\_id=604](http://www.zippo.net.ua/index.php?page_id=604).

Шамова Т.И. Управление образовательными системами : учеб. пособ. [для студ. вузов] / Татьяна Ивановна Шамова, Петр Иванович Третьяков, Николай Петрович Капустин; Т. И. Шамота (ред.). – М. : Гуманит. издат. центр «ВЛАДОС», 2001. – 320 с.

Шамова Т.И. Управление образовательным процессом в адаптивной школе / Т.И. Шамова, Т.М. Давиденко. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2001. – 384 с.

[Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/16400116/sotsiologiya/yak\\_spivvidnosyatsya\\_kategoriyi\\_upravlinnya\\_menedzhment\\_kerivnitstvo](http://pidruchniki.ws/16400116/sotsiologiya/yak_spivvidnosyatsya_kategoriyi_upravlinnya_menedzhment_kerivnitstvo).

### References

Barabash Ju.G. Opredelenie upravlencheskoj podgotovlennosti slushatelej FPPK ONO [Define management of preparedness of the students] / Ju.G. Barabash // Pedagogika. – 1992. – # 5. – S. 78-80.

Borova T.A. Vykorystannja modeli kouchynghu iz zaluchennjam monitorynghovykh tekhnologij [Use the coaching model with the help of monitoring technologies] / T.A. Borova // Vseukrajinsjkyj naukovy-praktychnyj zhurnal «Dyректор shkoly, liceju, gimnaziji». – 2006. – # 6. – S. 69-73.

Vashhenko N.M. Upravlenie uchebnym processom v sisteme povyshenija kvalifikacii [Management of educational process in system of improvement of qualification] / N.M. Vashhenko. – K., 1987. – 154 s.

Voznjak L.S. Psykhologichni osoblyvosti profesijnoji pidghotovky majbutnikh specialistiv do upravlinsjkoji dijalnosti [Psychological features of professional training of future specialists in management activities]: Avtoref. dys. ... kand. psykhol. nauk / L.S. Voznjak. – K., 2000. – 19 s.

Kouching: rukovodstvo dlja trenera i menedzhera [Coaching: a guide for coach and Manager] / S. Torp, Dzh. Klifford. – SPb.: Piter, 2004. – 224 s.

Novohat'ko O. V. Stazhirovka kak forma povyshenija kvalifikacii pedagogov uchrezhdenija dopolnitelnogo obrazovanija detej [Internship as a form of qualification of teachers of institutions of additional education of children] / Ol'ga Vasil'evna Novohat'ko: dis. ... kand. ped. n. : 13.00.08. – M., 2004. – 183 s.

Olijnyk V.V. Dystancijne navchannja v pisljadyplomnij pedaghogichnij osviti: orhанизационно-pedagogichnij aspekt [Distance learning in postgraduate pedagogical education: organizational-pedagogical aspect]: Navch. posibnyk / V.V. Olijnyk. – K.: CIPPO, 2001. – 148 s.

Olijnyk V. V. Pidvyshhennja kvalifikaciji kerivnykiv osvity za ochno-dystancijnoju formoju navchannja [The training of managers of education for full-time and remote learning] / V. V. Olijnyk, V. Ju. Bykov, V. O. Ghravit [ta in.] ; za zagh. red. V. V. Olijnyka. – K. : Loghos, 2006. – 408 s.

- Pugachev V.P. Testy, delovye igry, treningi v upravlenii personalom: Uchebnik dlja studentov vuzov [Tests, business games, trainings in personnel management] / V.P. Pugachev. – M.: Aspekt Press, 2002. – 285 s.
- Pucov V.I. Sovershenstvovanie kursovoj podgotovki direktorov shkol k upravleniju processom vospitaniya [Improvement of the training of principals to process control education] : dis. kand. ped. nauk : 13.00.01 / Pucov Vladimir Ivanovich. – K., 1990. – 192 s.
- Uitmor Dzh. Kouching vysokoj jeffektivnosti [Coaching for performance] / Dzh. Uitmor / Per. s angl. – M.: Mezhdunarodnaja akademija korporativnogo upravlenija i biznesa, 2005. – 168 s.
- Familjarsjka L.L. Modelj orghanizaciji samostijnoji roboty slukhachiv na dystancijnomu etapi pidvyshhennja kvalifikaciji za ochno-dystancijnoju formoju navchannja [Model of organization of independent work of students on the remote stage of training for full-time and remote learning]/ L.L. Familjarsjka. [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: [http://www.zippo.net.ua/index.php?page\\_id=604](http://www.zippo.net.ua/index.php?page_id=604).
- Shamova T.I. Upravlenie obrazovatel'nymi sistemami [Management of educational systems] : ucheb. posob. [dlja stud. vuzov] / Tat'jana Ivanovna Shamova, Petr Ivanovich Tret'jakov, Nikolaj Petrovich Kapustin ; T. I. Shamota (red.). – M. : Gumanit. izdat. centr «VLADOS», 2001. – 320 s.
- Shamova T.I. Upravlenie obrazovatel'nyh processom v adaptivnoj shkole [Management of educational process in the adaptive school] / T.I. Shamova, T.M. Davidenko. – M.: Centr «Pedagogicheskij poisk», 2001. – 384 s.
- [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: [http://pidruchniki.ws/16400116/sotsiologiya/yak\\_spivvidnosyatsya\\_kategoriyi\\_upravlinnya\\_menedzhment\\_kerivnitstvo](http://pidruchniki.ws/16400116/sotsiologiya/yak_spivvidnosyatsya_kategoriyi_upravlinnya_menedzhment_kerivnitstvo).

## **СТАЖИРОВКА КАК ФОРМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО САМОСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕНЕДЖЕРА ОБРАЗОВАНИЯ**

**Гладкова Валентина**, доктор педагогических наук, профессор,  
профессор кафедры управления, Киевский университет имени Бориса Гринченко, ул. Бульварно-  
Кудрявская, 18/2, 04053, г. Киев, Украина  
[v.hladkova@kubg.edu.ua](mailto:v.hladkova@kubg.edu.ua)

*В статье рассмотрена проблема повышения квалификации руководителей образовательных учреждений. Раскрыты особенности профессионального самосовершенствования менеджера учебного заведения, происходящее в форме стажировки. Приведена общая программа стажировки указанной категории руководящего состава учебного заведения, осуществляемую в очно-дистанционной форме. Для обеспечения эффективного самосовершенствования рекомендуется система акмеологических тренингов для формирования акмеологической компетентности. Заключительным этапом в формировании акмеологической компетентности менеджера образования является акме-синергетическое сопровождение.*

**Ключевые слова:** акмеологическая компетентность; акмесинергетическое сопровождение; менеджер; образование; самосовершенствование; стажировка; тренинг.

## TRAINING AS A FORM OF PROFESSIONAL SELF-IMPROVEMENT OF THE EDUCATIONAL MANAGER

Hladkova Valentina, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Management, Kiev University named  
after Boris Grinchenko, Bulvarno-Kudriavska St., 18/2, 04053, Kyiv, Ukraine,  
v.hladkova@kubg.edu.ua

*Internship is a form of advanced training. In the system of advanced training, modern pedagogical technologies are used. Such technologies are based on the trained independent work of the students in the conditions of wide use of the Internet.*

*It is proposed to introduce into the existing curricula for the training of additional special courses (additional module) "Akmeologiya management education institution". The result of mastering this module is the construction of a cadet own progressive trajectory of professional self-improvement (pragmatic result) and readiness for its practical implementation (psychological result).*

*Improvement of the qualifications of the educational staff should be carried out in the form of internship using permanent and distance form.*

*The general internship program for this contingent of employees involves three phases - appointment, work and final.*

*The theoretical material is processed in eyeglass lectures-presentations and seminars. At the same time, it provides significant assistance in business and quasi-professional games.*

*At the end of the introductory phase of the internship, the choice of the theme for an individual-creative task is carried out. During the next working phase, each trainee prepares an individual creative work according to the chosen topic. Such a task may be the social-organizational project of organization development, the author's program of self-development (self-realization), etc. Work on individual and creative tasks is carried out in correspondence mode. It can dial distance and involves coaching.*

*The formation of the ability to personally-professional self-development contributes to the use of acmeological technologies. The possibility of formation of acmeological competence is considered. One of the forms of such technology is acmeological training.*

*The final stage in the formation of the acmeological competence of the educational institution manager is the acme-synergetic accompaniment.*

**Keywords:** acmeological competence; acme-synergetic support; education; internship; manager; self-improvement; training.

*Стаття надійшла до редакції 31.01.2018*

*Прийнято до друку 22.02.2018*